

豊橋市経営改革プラン

(平成17年度 ~ 22年度)

平成18年2月

豊橋市

は じ め に

今日、我が国の経済は、ようやく回復の兆しが見え始めたものの、依然としてその先行きは不透明で厳しい情勢にあります。

一方、人口減少社会の到来、団塊世代の退職期を迎え、社会情勢に大きな変化が起こりつつあり、加えて、地方自治体を取り巻く社会経済環境は、地方分権を推進するための「三位一体の改革」などにより急激に変化しています。このような状況のなかで、今後の増大する行政需要に応えるためには、限られた財源や人材などを効率的、重点的に配分するなど、これまで以上に行政運営能力の向上と行財政改革への積極的な取組が必要となっています。

本市は、これまでも意欲的に行政改革や事務改善を行うとともに、平成12年度からは、新たに行政評価システムを導入し、それまでの「量の削減」を重視した改革から「行政サービスの質の向上」を目指した改革を進めるなど、積極的に行財政運営の仕組みづくりにも取り組んでまいりました。

今回、総務省より「新地方行革指針」が示され、地方自治体には具体的な取組を市民にわかりやすく明示した計画を策定し、更なる改革を推進することが求められています。

本市の計画策定にあたっては、国から示された改革項目に限定することなく、これまで本市自ら進めてきた「行政改革」から「行政評価」に至る取組の経緯を踏まえ、行財政運営のシステム改革や市民との協働も含めた独自の計画（経営改革プラン）を策定することといたしました。

今後、この「経営改革プラン」を全職員が一丸となって着実に推進し、「第4次豊橋市総合計画」の実現に努め、市民満足度の向上を目指してまいります。

最後に、この「経営改革プラン」の策定にあたり、多くの貴重なご意見やご提案をいただきました市民の皆様には感謝申し上げますとともに、引き続き、皆様のご理解とご協力を心からお願い申し上げます。

平成18年2月17日

豊橋市長 早川 勝

目 次

．経営改革の背景

1	変動する社会情勢への対応 持続可能な行政システムの構築	1
2	民間と連携した公共サービスの提供 新たな公共経営システムの構築	1
3	予断を許さぬ厳しい財政状況 財政基盤の一層の強化	1
4	新地方行革指針の概要	2

．本市における行政改革の取組

1	豊橋市行政改革大綱に基づく取組	3
2	行政改革大綱に予定されたもの以外の取組	4
3	行政改革から行政評価へ 量の削減から行政サービスの質の向上へ	6

．経営改革の推進

1	経営改革プランの考え方	7
2	経営改革プランの目的と方向性	7
3	計画期間	10
4	経営改革プランの体系図	10
5	策定の経過	11

．取組項目別の詳細

1	行財政システム改革の推進	12
	行政評価の推進	12
	健全な財政運営の推進	13
	政策調整機能の充実	14
	庁内分権化の推進	15
	人づくりの推進	16
	政策推進に向けた組織改革	18
	全庁的業務改善運動の推進	19

2	効果的、効率的な行政執行体制の確保	20
	定員管理の適正化	20
	給与等の適正化	23
	民間委託等の推進（指定管理者制度を含む）	25
	P F I手法の適切な活用	28
	地方公営企業の経営健全化（市民病院）	29
	地方公営企業の経営健全化（上下水道局）	33
	第三セクターの見直し	37
	事務事業の見直し、補助金等の整理合理化	38
	公共工事の適切な執行	39
	電子自治体の推進	40
	自主財源の確保	41
3	市民とのパートナーシップの確立	42
	公正の確保と透明性の向上	42
	市民ニーズの把握	43
	市民協働の推進	44
	参考資料	46

経営改革の背景

1 変動する社会情勢への対応 持続可能な行政システムの構築

少子高齢社会、地方分権及び情報技術の進展や地球環境問題など、大きく変動する社会情勢のなかで、多様化・高度化する市民意識等を踏まえ、新たな社会の仕組みづくりが問われています。また、成果志向に基づく事務事業の選択と集中、主体的な改革改善の取組と行政資源の有効活用を図ることにより時代の変化に適切に対応した、持続可能な行政システムの構築が求められています。

2 民間と連携した公共サービスの提供 - 新たな公共経営システムの構築

団塊世代の退職に伴い、多くの人々が職場から地域へと活動の拠点を移すことにより、コミュニティ、NPOやボランティア等、地域活動の担い手としてその活躍が期待されています。市民生活に係るさまざまなサービスを、行政と市民やNPO、企業などの民間がともに担い、効果的、効率的に提供する新たな公共経営システムの構築が時代の要請となっています。

3 予断を許さぬ厳しい財政状況 財政基盤の一層の強化

税収の伸び悩みや地方交付税の大幅な減少など、地方の歳入環境は極めて厳しく、不透明な状況にあり、歳出面においても多様化する市民要望や時代の変化に対応した諸施策の実施など、行政需要はますます増加しています。

本市は、これまでも健全な財政運営に努めてきましたが、平成16年度決算において地方交付税の減少により経常収支比率 や公債費比率 が上昇するなど、財政構造の健全性を確保するうえで、新たな問題が提起されています。

こうした状況から、将来を見通した健全な財政運営と安定した行財政基盤の確立が急務であり、市税の収入率向上を始め、自主財源確保に向けあらゆる手法を検討するとともに、人件費などの経常経費の更なる見直しや財政状況に見合った事業の選択と重点化が必要となっています。

経常収支比率：人件費、扶助費などの経常的経費に、市税などを中心とする経常的収入がどの程度充当されるかを見ることにより、財政構造の弾力性を判断する指標で、比率が低いほど弾力性が大きいことを示し、一般的には80%を超えると弾力性を失いつつあるといわれています。

公債費比率：市税などの一般財源に占める公債費の割合をいい、数値が高くなるほど財政の硬直化が進んでいることを示し、一般的には15%が黄信号、20%が赤信号といわれます。

4 新地方行革指針の概要

平成16年12月24日に閣議決定された「今後の行政改革の方針」を踏まえ、総務省は、「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」を策定し、平成17年3月29日に示しました。

この「新地方行革指針」では、すべての地方自治体に対し、「行政改革大綱」及び「集中改革プラン」の策定、また、住民に対し行政改革大綱等をわかりやすく公表するという「地方自治体の説明責任」を求めています。

(1) 行政改革大綱について

行政組織運営全般について、計画策定(PPLAN) 実施(DO) 検証(CHECK) 見直し(ACTION)の「PDCA サイクル」により不断の点検を行いつつ、新たな行政改革大綱の策定・見直しを行うことを求めています。

(2) 集中改革プランについて

行政改革大綱に基づき具体的な取組を集中的に実施するため、次の6の項目を中心に、平成17年度を起点とし、おおむね平成21年度までの5カ年間の具体的な取組を住民に分かり易く明示した計画(以下「集中改革プラン」という。)を平成17年度中に策定し、公表することを求めています。

集中改革プランとして策定が求められている項目

- (1) 事務・事業の再編、整理、廃止・統合
- (2) 民間委託等の推進(指定管理者制度の活用を含む)
- (3) 定員管理の適正化
- (4) 手当の総点検をはじめとする給与の適正化
- (5) 第三セクターの見直し
- (6) 経費節減等の財政効果

指定管理者制度：出資法人、公共的団体等に限られていた「公の施設」の管理運営を民間事業者にも委ねられるようにする制度

(3) 説明責任の確保

集中改革プラン等の策定に当たっては、広報紙・ホームページを通じ、住民等に分かり易い形で公表すること。また、PDCA サイクルの各過程において住民等の意見を反映する仕組みを整えることを求めています。

本市における行政改革の取組

1 豊橋市行政改革大綱に基づく取組

地方公共団体は、自らの責任において、社会・経済情勢の変化に柔軟で弾力的に対応できるよう体質を強化し、住民福祉の向上と個性的で活力のある地域社会の構築が求められており、本市は、これまで数次にわたる行政改革や事務改善を行うなかで「行政サービスの向上」と「財政の健全性確保」に努めてきました。

特に、バブル経済崩壊後においては、経済の混迷に加え急速に進む少子高齢化のなか、平成8年7月、市民の代表で構成される「行政改革懇談会」を設置し、更なる行政改革を進めるために必要な本市の取り組むべき課題について、さまざまな視点から幅広い提言をいただきました。

この提言に基づき、豊橋市行政改革大綱及び実施計画を策定し、平成8年度から平成12年度までの5か年にわたる「行政改革」を実施しました。

行政改革の取組事項

- (1) 新たな行政需要への対応と開かれた市政の推進
- (2) 市民サービスの充実と事務・事業の見直し
- (3) 公営企業経営の見直し
- (4) 組織・機構の見直し
- (5) 職員の育成と効率的活用
- (6) 情報化の推進
- (7) 国・県への改革要望

当初、行政改革実施計画で予定された取組も毎年度見直しを行い、当初116の事務事業項目であった取組も、5年間の計画期間終了時には、143項目となり、人的効果、経済的效果においても、大きな成果をあげました。

行政改革取り組み結果（平成8年度～平成12年度）

区分	取組項目	人的効果	経済的效果
当初計画	116項目	140人	37億円
実績	143項目	227人	125億円

行政改革では、こうした人的効果、経済的效果だけにとどまらず、公共施設の休館日の見直しや市民課・窓口センター取扱業務の拡大、総合的な環境問題への取組など、市民サービスの充実にも努めました。

2 行政改革大綱に予定されたもの以外の取組

平成 8 年度から取り組んだ行政改革は、当初の目標を大きく上回る成果を収めることができましたが、行政改革大綱に予定されたもの以外にも、数多くの取組を行いました。

(1) 給料表の見直し

年功的な要素の強い給与体系を是正するため、職務や職責に応じた級区分に変更するとともに、昇給間差額の見直し、高齢職員の給与水準の抑制を図るため、平成 12 年 4 月には、技能労務職給料表の分離をはじめとして、すべての給料表を抜本的に見直しました。

・平成 12 年度～平成 21 年度の 10 年間で、人件費 160 億円（推計）の縮減効果を見込んでいます。

(2) 調整手当をはじめとした各種手当等の見直し

国家公務員の給与に準じこれまでも昇給停止年齢の引き下げ、退職時特別昇給の廃止などを行うとともに、住居手当の支給者制限、通勤手当の 2 km 未満支給廃止など本市独自の取組による各種手当の見直しも併せて実施しました。

特に、調整手当については、県下のほとんどの自治体が 10% を支給するなかで、本市は、平成 17 年 4 月から他都市に先駆け 10% から 8% への引き下げを行いました。

項 目	縮 減 額	算 定 期 間
特例一時金の未実施 (人事院勧告の見送り)	1,300 万円	平成 13 年度(単年度)
通勤・住居手当の見直し	4 億 8,900 万円	平成 15 年度～平成 17 年度
退職時特別昇給の廃止	3,400 万円	平成 16、17 年度
調整手当の見直し	4 億 7,300 万円	平成 17 年度(単年度)

(3) アウトソーシング等の推進

平成 14 年度に「アウトソーシング等推進ガイドライン」を作成し、本市が行う全ての事務事業を統一的な視点のもとに検証を行い、平成 15 年度～17 年度までを計画期間とする「アウトソーシング等推進計画」を策定しました。

- ・平成 15 年度～17 年度の 3 か年で、
人的効果 116 人、経済的効果 15 億 4,000 万円を見込んでいます。

アウトソーシング等：業務の外部委託に加え、NPO との協働や嘱託職員の活用なども含めたもの

(4) PFI の推進

平成 14 年度、PFI 導入の手引きとして、PFI の基本概念や導入手順、実施手順等についてまとめた「豊橋市 PFI 基本指針」を作成しました。現在、PFI 事業として「資源化センター余熱利用施設整備・運営事業」に着手していますが、この他にも、保健所・保健センター及び地域療育センター整備事業の PFI 可能性調査を実施しました。

PFI：公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営等に民間の資金や経営能力、技術的能力を活用することにより、効率的かつ効果的に公共サービスの提供を図る手法

(5) 扶助費等の見直し

少子高齢化による財政の圧迫を回避し、受益と負担の関係を見直し、持続可能な社会保障制度とするため、平成 17 年度、法人保育所人件費補助金、長寿祝金支給事業、在宅寝たきり老人等見舞金支給事業など、扶助費等の見直しを行いました。

- ・平成 17 年度の単年度だけで、4 億 9,000 万円の縮減効果を見込んでいます。

3 行政改革から行政評価へ - 量の削減から行政サービスの質の向上へ -

平成12年度から新たな行政改革に取り組むにあたり、これまでの「量の削減」を重視した改革から「行政サービスの質の向上」を目指した改革を進めるため、「行政評価」という新しい手法を取り入れた行財政運営の仕組みづくりに取り組んできました。

行政評価の導入にあたっては、以下の3つの目的を掲げ、基本構想・基本計画の政策体系に沿って、全ての行政サービスの目的を整理し、平成13年度から全庁的に「事務事業評価」をスタートしました。

【行政評価の導入目的】

市民の視点に立った目的・成果志向型の行政執行への転換
職員の意識改革・政策形成能力の向上
わかりやすく透明性の高い行政運営の実現

この事務事業評価により、職員一人ひとりが担当する事業の目的を明確化させ、市民が本当に求めるサービスは何かを見詰め直すことで、事業の継続的な改革改善を促し、行政サービスの質的な向上を図ってきました。

さらに、平成16年度からは、「事務事業評価」に加え「政策・施策評価」を導入し、政策・施策の達成度を把握しながら施策の重点化や事務事業の優先度判断を行い、市民満足度の高い政策の推進に向けて、最も効果的・効率的な事業の選択と行政資源の重点的な配分に取り組んでいます。

同時に、政策推進に向けた調整機能を強化し、「計画：実施計画」 - 「評価：行政評価」 - 「予算：中期財政計画や予算編成」が連動しながら運用を図る仕組みを構築し、行政評価を基軸とした一体的な行財政運営による行政改革の取組を推進しています。

また、行政評価の結果をはじめ実施計画・中期財政計画を新年度予算とともに公表し、政策推進の方向性や行政改革の成果を市民に積極的に情報提供することにより、わかりやすく透明性の高い行政運営の実現を目指しています。

経営改革の推進

1 経営改革プランの考え方

「新地方行革指針」では、人口減少時代を目前に控え、また厳しい財政状況のもと、住民の負担と選択に基づき、公共サービスを提供する分権型社会システムに転換していくことが求められており、本市としても基本的には、この指針が求める「行政改革大綱」、「集中改革プラン」にも対応した本市独自の計画「経営改革プラン」を策定していきます。

「新地方行革指針」で示された「集中改革プラン」は、定員管理、給与の適正化をはじめ、民間委託の推進など、量的な削減メニューが主体となっています。そこで、「経営改革プラン」の策定に当たっては、本市がこれまで進めてきた行政改革から行政評価に至る取組の経緯を踏まえ、「集中改革プラン」の内容に限定することなく、行財政運営の質的な改革や市民との協働も含めた改革全体の姿を表すこととしました。

このプランにより、第4次豊橋市総合計画を実現し、市民満足度の向上に資するため、少子高齢化などに伴う行政サービスの量的な増加や質的に多様化する市民ニーズに着実に対応することができる行財政運営をどのように確立するのか、厳しい財政環境のなかで財源を如何に確保していくのか、また、市民との協働をどう高め、国や県との役割分担や連携をどう構築していくのかなど、あらゆる経営資源（人・もの・金）を最適配分する観点から「経営改革プラン」の方向性を定めるとともに具体的取組項目を設定することとします。

2 経営改革プランの目的と方向性

(1) 経営改革プランの目的

「第4次豊橋市総合計画を実現し、市民満足度の向上を目指す」
こととします。

(2) 経営改革プランの3つの方向性

(ア) 行財政システム改革の推進

市民の視点にたった目的・成果志向型の行政運営を確保するため、実施計画、行政評価、財政計画の一体的な取組や予算編成改革、人材育成計画、組織改革などにより、分権時代に対応した持続可能な行財政システムの構築を目指します。

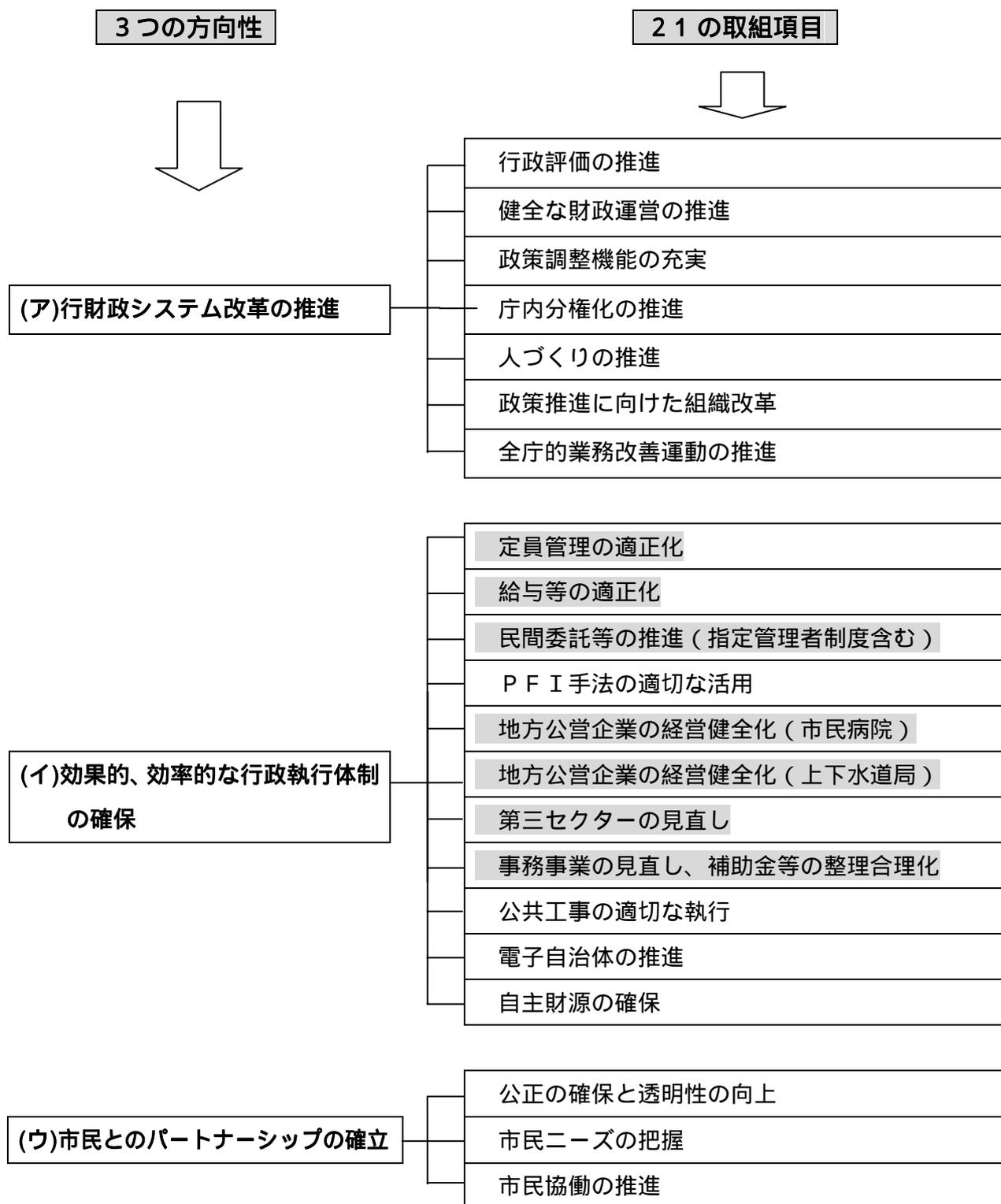
(イ) 効果的、効率的な行政執行体制の確保

民間ノウハウの活用などサービス供給方法の効率化や職員定数、給与の適正化など、効果的、効率的な行政執行体制を確保することにより、増大する行政需要に対応する財源確保とその有効活用を図り、適正なサービス水準の維持に努めます。

(ウ) 市民とのパートナーシップの確立

まちづくりの主役は市民であり、市民にわかりやすく開かれた行政の推進を図るとともに、市民との協働や市民参画を促していくこととします。

(3) 3つの方向性に基づく具体的な取組項目



網かけの項目は、集中改革プランとして国が策定を求めている項目

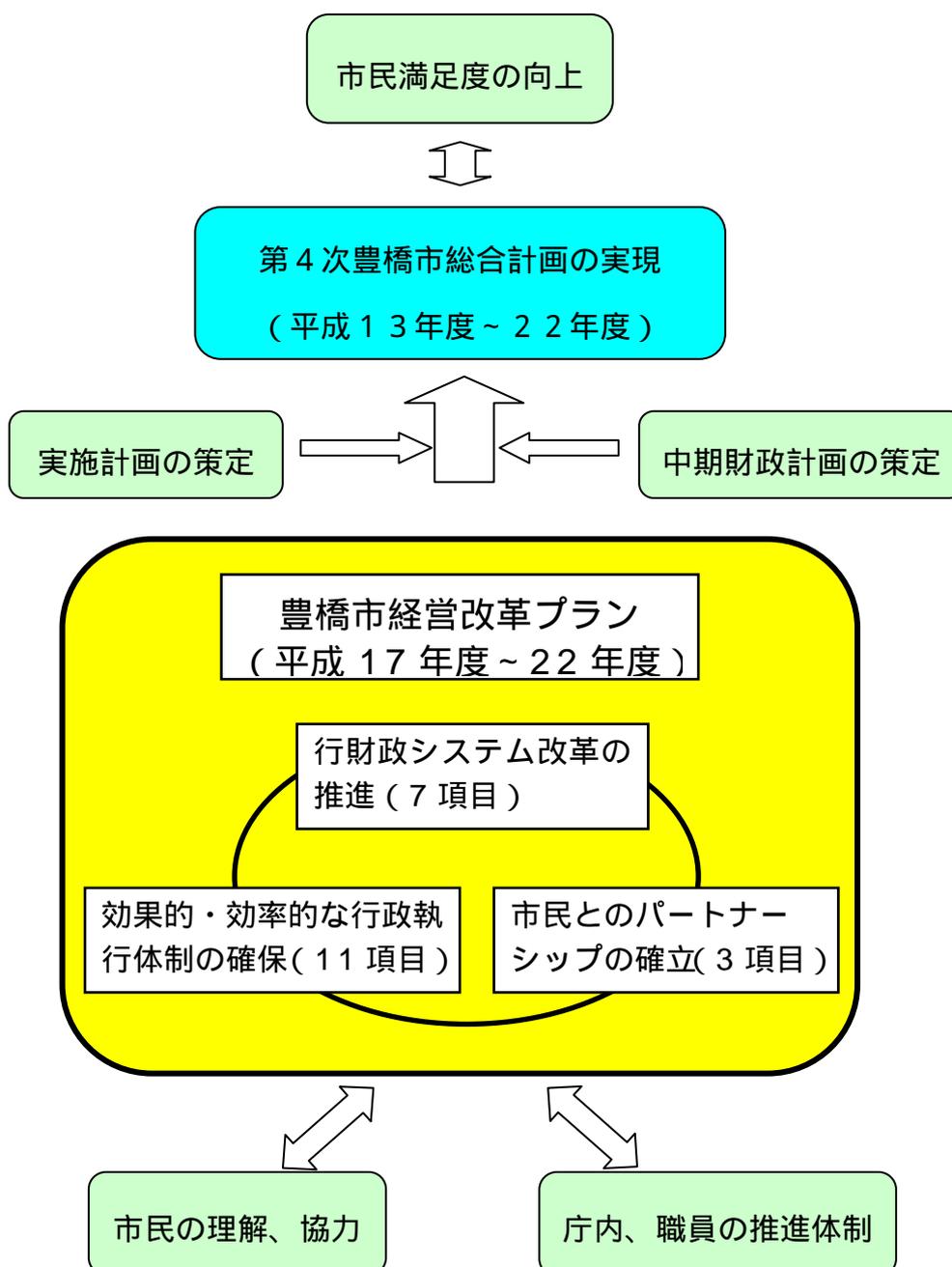
3 計画期間

第4次豊橋市総合計画の期間に対応し

「平成17年度～22年度までの6年間」とします。

ただし、前期3か年終了時には、実施状況を踏まえ、プランを見直します。

4 経営改革プランの体系図



5 策定の経過

	市内部	市議会 (行財政改革調査特別委員会)	市民意見
H17年 6月	行政改革推進本部 プランの考え方を決定 各部局へ取組の周知		
7月			
8月	行政改革推進本部 プランの骨子を決定	委員会開催 プランの骨子を審議	
9月			
10月			
11月	行政改革推進本部 プランの素案を決定		
12月		委員会開催 プランの素案を審議	12/7～1/17 パブリックコメント
H18年 1月			1/13 意見交換会
2月	行政改革推進本部 プランを決定		

取組項目別の詳細

1 行財政システム改革の推進

行政評価の推進

<p>これまでの取組</p>	<p>平成12年度より事務事業の見直しや委託化など「量の削減」を重視した改革から、「サービスの質的向上」を目指した新たな行政改革の手法として「行政評価」を導入し、「市民の視点にたった目的・成果志向型の行政執行への転換」、「職員の意識改革、政策形成能力の向上」、「わかりやすく透明性の高い行政運営の実現」の3つの目的を掲げ、市民満足度の向上を目指した改革に取り組んできた。</p> <p>全ての行政サービスの自己点検を行い、継続的な改革改善に取り組みながら行政サービスの充実と効率的な行政執行を目指すため事務事業評価を実施（平成13年度～）</p> <p>施策の重点化、事務事業の優先度判断による行政資源の最適配分を目指すため政策・施策評価を実施（平成16年度～）</p>
<p>現状・課題</p>	<p>評価精度の向上を図るとともに、評価結果の有効活用を図るため既存の行財政システムと一体的な運用を図る必要がある。</p>

【今後の取組内容】

評価の客観性を高めるため、評価基準や評価手法の改善を継続的に進めるとともに、行財政システムとの連携を強化していく。

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
事務事業、政策・施策評価の一体的な推進	実施					
評価基準や評価手法の改善	毎年度引き続き見直し					

市民に行政評価の意義や結果を積極的に情報提供し市民意識の喚起を促していく。

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
行政評価結果の公表(広報、HPなど)	実施					
市民講座等開催による市民周知	実施					

健全な財政運営の推進

<p>これまでの取組</p>	<p>負担金・補助金の見直し、地方債の繰上償還、基金の充実などにより健全財政を維持 行財政白書、バランスシート、行政コスト計算書等の作成により、財政状況を公表 平成14年度から実施計画のローリングに合わせ中期財政見通しを毎年公表</p>									
<p>現状・課題</p>	<p>平成15年度までは中核市等と比較しても健全な財政状況である。地方交付税の大幅な減少により、平成16年度決算で財政指標が悪化しており、健全性の確保に向けた取組が必要となっている。 地方交付税の推移（普通交付税＋臨時財政対策債） ・平成15年度108億円 ・平成16年度58億円 ・平成17年度34億円（見込）</p>									
<p>【今後の取組内容】 財政運営と市民公表</p> <ul style="list-style-type: none"> 市税の収入率向上や使用料・手数料の見直しなど自主財源の確保に努める。 定員・給与等の適正化による総人件費の抑制や事務事業の見直しなど徹底した歳出の削減に努めるとともに、行政評価を活用した事業の選択と重点化により、健全な財政運営を推進する。 財政公表（年2回）行財政白書やバランスシート・行政コスト計算書等を通じた財政状況の説明を市民からわかりやすいものに改善する。 <p>財政運営の目標</p> <table border="1" data-bbox="236 1435 1334 1704"> <tr> <td>・ 経常収支比率</td> <td>平成16年度 84.6%</td> <td>平成22年度 80%</td> </tr> <tr> <td>・ 公債費比率</td> <td>平成16年度 12.1%</td> <td>平成22年度 13%</td> </tr> <tr> <td>・ 自主財源比率</td> <td>平成16年度 65.8%</td> <td>平成22年度 70%</td> </tr> </table> <p>経常収支比率、公債費比率：1ページの解説参照 自主財源比率：自主財源は、地方公共団体の歳入で国県支出金など国や県の意思に基づき収入される財源以外の市税や使用料など地方公共団体が自主的に収入する財源で、収入全体に占める割合が高いほど行政活動の自主性と安定性が確保されます。</p>		・ 経常収支比率	平成16年度 84.6%	平成22年度 80%	・ 公債費比率	平成16年度 12.1%	平成22年度 13%	・ 自主財源比率	平成16年度 65.8%	平成22年度 70%
・ 経常収支比率	平成16年度 84.6%	平成22年度 80%								
・ 公債費比率	平成16年度 12.1%	平成22年度 13%								
・ 自主財源比率	平成16年度 65.8%	平成22年度 70%								

政策調整機能の充実

<p>これまでの取組</p>	<p>政策推進に向けて、計画・予算・評価が一体となった行財政運営の仕組みを構築するため、「行政評価」を基軸として「実施計画の策定」「予算編成と中期財政計画の策定」と連動した戦略策定や運用が図れるよう年間計画を策定（平成 16 年度～） 予算と評価の一体化を図るため、平成 16 年度より予算事業と評価対象事業の整合を図った。</p>						
<p>現状・課題</p>	<p>行政評価の結果や中期財政計画の見通しを踏まえた事業の選択や方向性を判断し、政策推進に向けた効果的な予算編成が行われるよう、政策調整機能の更なる充実を図る必要がある。</p>						
<p>【今後の取組内容】 健全な財政運営を確保しつつ、基本計画の進行管理を的確に行うため、計画・予算・評価の一体的な運用を図るための政策調整機能を充実する。</p>							
<p>区 分</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>H17</th> <th>H18</th> <th>H19</th> <th>H20</th> <th>H21</th> <th>H22</th> </tr> </thead> </table>	H17	H18	H19	H20	H21	H22
H17	H18	H19	H20	H21	H22		
<p>基本計画に基づく具体的事業を盛り込んだ実施計画を毎年度策定</p>	<table border="1"> <tr> <td>実施</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	実施					
実施							
<p>政策・施策指標の計画値を定め、基本計画の進捗状況を管理</p>	<table border="1"> <tr> <td>一部実施</td> <td>実施</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	一部実施	実施				
一部実施	実施						
<p>行政評価・実施計画・中期財政計画が一体となった計画的な行財政運営</p>	<table border="1"> <tr> <td>実施</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	実施					
実施							
<p>予算事業・行政評価事業・実施計画事業の統一化</p>	<table border="1"> <tr> <td>一部実施</td> <td>実施</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	一部実施	実施				
一部実施	実施						

庁内分権化の推進

<p>これまでの取組</p>	<p>効率的な予算編成と各部局への予算編成権限の移譲を目的に、平成12年度予算編成から管理的経費に枠配分方式を導入 平成16年度予算から予算事業と行政評価事業の整合を図るとともに、平成17年度予算編成では枠配分方式を政策行政的経費にも拡大し、行政評価を活用した予算編成を実施 平成12年度からグループ制を導入し、主査についても配置権限を課長職へ移譲</p>																					
<p>現状・課題</p>	<p>現行の枠配分予算方式は各部局への配分が基本であり、評価結果の反映は主に各部局で実施している。 全庁的な優先度、重点化配分を行うためには、行政評価と予算・定員配分の連携が必要である。 部長職の責任明確化と各部局への権限移譲が必要である。</p>																					
<p>【今後の取組内容】</p> <p>行政評価と予算・定員配分の連携をさらに強化することにより、枠配分制度を充実し、経営資源を効率的、効果的に活用する。</p> <p>庁内分権化計画</p> <table border="1" data-bbox="231 1272 1412 1621"> <thead> <tr> <th style="background-color: #cccccc;">区 分</th> <th style="background-color: #cccccc;">H17</th> <th style="background-color: #cccccc;">H18</th> <th style="background-color: #cccccc;">H19</th> <th style="background-color: #cccccc;">H20</th> <th style="background-color: #cccccc;">H21</th> <th style="background-color: #cccccc;">H22</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>予算枠配分制度の充実</td> <td>実施 →</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>人事権限の分権化 ・ 定員（部局別）枠配分 ・ 部局内異動権限の移譲</td> <td></td> <td>検討 →</td> <td>実施 →</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22	予算枠配分制度の充実	実施 →						人事権限の分権化 ・ 定員（部局別）枠配分 ・ 部局内異動権限の移譲		検討 →	実施 →			
区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22																
予算枠配分制度の充実	実施 →																					
人事権限の分権化 ・ 定員（部局別）枠配分 ・ 部局内異動権限の移譲		検討 →	実施 →																			

人づくりの推進

これまでの取組	人事管理制度改革調査研究（平成 10 年度～ 12 年度） 豊橋市人材育成基本方針策定（平成 15 年 6 月） 目標管理制度試行導入と人事考課制度への転換（平成 16 年度）
現状・課題	職場を主体とし、日常の職務活動を通じた目標管理型の能力開発へと転換を図る必要がある。そのためには、目標管理制度を早期に職場へ浸透・定着化させていく必要がある。

【今後の取組内容】

人材育成基本方針に基づく取組を着実に進めるとともに、複線型人事制度 を基軸として人事諸制度を相互に連携・連動させ、将来を担う人づくりの推進を図る。管理職層においては、行政評価との連携による目標管理を主軸に、また一般職層では OJT（職務活動を通じた人材育成）を主体としながら、目的成果志向型の組織運営を推進する。

複線型人事制度：特定の分野で高度な知識と経験を必要とする職員（エキスパート） 保育士など資格を必要とする職員（スペシャリスト） 様々な分野で能力を発揮する職員（ゼネラリスト）を明確に位置付け、複数のコースで人事管理、処遇を行う制度

人事諸制度見直し計画

区分	実施内容	H17	H18	H19	H20	H21	H22
人材育成基本方針	人材育成基本方針 改訂版作成		見直し		改訂版公開		
	専任職の明確化と拡大	検討	段階的に実施				
複線型人事制度	自己申告制度の充実	キャリア形成の観点に立った段階的見直し					
	職務経歴管理		検討			実施	
人事考課制度 （目標管理）	人事考課結果の処遇への反映	検討		段階的に実施			
	目標管理の課長補佐等への拡大		段階的に実施				
	人事考課制度の仕組みと基準の公開		実施				

区 分	実施内容	H17	H18	H19	H20	H21	H22
研修制度	管理職員の面談技法の充実		実施				
	キャリアデザイン研修等の充実	検証		実施			
	OJTの強化	検討		実施			

政策推進に向けた組織改革

<p>これまでの取組</p>	<p>部局の統合 2 2 部局(平成 10 年度) 15 部局(平成 13 年度～) 政策推進における部等の役割を定める条例制定(平成 16 年 4 月) 政策推進にかかる部局の役割の明確化が図られた。 全ての職場で係制を廃止しグループ制に移行(平成 16 年 4 月) 課の業務を係単位でなく課単位とすることにより、柔軟な組織編成が可能となり、また、職員の有効活用と資質の向上が図られた。</p>
<p>現状・課題</p>	<p>明確な目標・目的をもった政策・施策の展開が可能な組織づくり 社会環境や市民ニーズの変化に柔軟に対応できる組織づくり 市民の視点に立った分かりやすく透明性の高い組織づくり 以上の視点を基本として、環境の変化に適合させていくため、組織を絶えず変化(進化)させていかなければならない。</p>

【今後の取組内容】

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
<p>政策の推進を柱とした組織 ・市の政策施策とそれを担う組織の一致</p>	<p>実施</p>					
<p>新たな行政課題へ迅速に対応可能な組織 ・プロジェクトに対応した室の設置 ・グループ制の更なる活用</p>	<p>実施</p>					
<p>市民に分かり易い簡素で効率的な組織 ・市民ニーズ[※]を的確に捉え市民に分かりやすい組織 ・市民ニーズの変化に伴う課の統廃合</p>	<p>実施</p>					

全庁的業務改善運動の推進

<p>これまでの取組</p>	<p>○全庁的に事務事業評価を行い、評価結果を踏まえた改革改善を予算編成に反映した。(平成13年度～)</p> <p>○カウンター等のレイアウトの見直しや職場の環境美化など来庁者の視点に立った対応改善推進運動を実施した。 (平成14年度～)</p> <p>○対応改善推進運動の一環として、職員の対応や手続きの利便性などについて直接市民の方から意見をいただく窓口サービスアンケートを実施した。(平成15年度～)</p>																																							
<p>現状・課題</p>	<p>○市民本位の良質な行政サービスの提供にあたっては、職員の創意・工夫による活動レベルでの業務改善が求められ、そのためには、職員の改善意識を高める組織的な運動の展開が必要である。</p>																																							
<p>【今後の取組内容】</p>																																								
<p>職員の意識改革を図り市民サービスの向上を図るため、来庁者の視点に立った対応改善推進運動を継続実施するとともに、新たな業務改善運動を実施する。</p>																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>区 分</th> <th>H17</th> <th>H18</th> <th>H19</th> <th>H20</th> <th>H21</th> <th>H22</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>対応改善推進運動の実施</td> <td>実施 →</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>新たな業務改善運動の実施 (優秀事例の成果発表会)</td> <td>検討 →</td> <td>実施 →</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22	対応改善推進運動の実施	実施 →						新たな業務改善運動の実施 (優秀事例の成果発表会)	検討 →	実施 →					<table border="1"> <thead> <tr> <th>H17</th> <th>H18</th> <th>H19</th> <th>H20</th> <th>H21</th> <th>H22</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	H17	H18	H19	H20	H21	H22												
区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22																																		
対応改善推進運動の実施	実施 →																																							
新たな業務改善運動の実施 (優秀事例の成果発表会)	検討 →	実施 →																																						
H17	H18	H19	H20	H21	H22																																			

具体的な取組計画

・ 年度別職員数推移

(単位：人)

区分	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23
職員数	3,503	3,449	3,405	3,369	3,339	3,305	3,290
退職者数(a)	153	79	102	128	129	109	
採用者数(b)	99	35	66	98	95	94	
増減数(b-a)	54	44	36	30	34	15	

職員数...各年4月1日現在の職員数

退職者数...当年度4月1日～3月31日までの退職者。H18以降は定年退職者のみ計上

採用者数...当年度4月2日～次年度4月1日までの採用者

・ 部門別職員数推移

(単位：人)

区分	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23
議会	17	17	17	17	17	17	17
総務	314	309	300	296	295	279	279
税務	116	112	112	111	107	103	101
民生	239	237	237	239	239	237	237
衛生	468	452	439	433	428	429	416
労働	3	3	3	3	3	3	3
農林水産	68	65	65	65	63	62	62
商工	30	27	26	26	26	26	26
土木	266	258	254	245	239	233	233
教育	338	326	316	298	289	287	287
消防	327	326	326	326	325	323	323
病院	948	948	948	948	948	948	948
水道	107	104	102	102	102	102	102
下水道	110	109	108	108	108	108	108
その他 (特別会計)	143	147	143	143	141	139	139
小計	3,494	3,440	3,396	3,360	3,330	3,296	3,281
派遣職員等	9	9	9	9	9	9	9
合計	3,503	3,449	3,405	3,369	3,339	3,305	3,290

注)「派遣職員等」には、企業管理者1名と愛知県からの派遣職員を計上

・増減数の手法別内訳

(単位：人)

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22	
外部化	13	16	16	13	3	1	
多様な 任用形態	嘱託化	9	0	0	1	9	0
	再任用	18	20	16	16	14	3
その他	14	8	4	0	8	11	
計	54	44	36	30	34	15	

<参 考>

本市における過去5年間の削減実績(H12 H17) 26人(0.7%)

過去5年間の県内市全体の職員数は、2.7%増加している。このような状況の中で、本市は中核市移行等に伴い、保健所業務をはじめ多くの業務が愛知県から委譲されたため、そのままでは100人を超える増加要因があったにもかかわらず、従来業務の見直し等を徹底し、増員部分をすべて吸収した上で更なる減員に努めた。(実質削減率 3.9%)

給与等の適正化

<p>これまでの取組</p>	<p>給料表の抜本的な見直し・特殊勤務手当など各種手当の見直し等による給与の適正化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・給料・手当の見直し（平成 11 年度～16 年度）116 億 1,000 万円の削減 直営保養所の廃止・健康保険料率の改定など福利厚生制度の見直し ・福利厚生制度の見直し（平成 11 年度～16 年度）9,900 万円の削減 																																																																
<p>現状・課題</p>	<p>厳しい財政状況や変動する社会情勢に対応するためには、引き続き総人件費の抑制に努めるとともに、職員一人ひとりが意欲をもって働くことのできる給与制度等へと転換を図る必要がある。</p>																																																																
<p>【今後の取組内容】</p> <p>能力・業績を勤勉手当や昇給に的確に反映する仕組みを取り入れ、意欲をもって働きがいを感じることが出来る給与制度を確立する。また、地域手当の導入、特殊勤務手当など各種手当のさらなる適正化を図り、市民の理解と支持が得られる給与制度等への転換を図りながら、健全な財政運営の確保に向け、計画的に総人件費の抑制に取り組む。</p> <p>給料表においても、年功重視からより職務・職責重視の構造へ転換を図る。</p> <p>職員互助会など福利厚生制度について、社会情勢との適合性、民間企業や他の自治体との均衡を考慮し、市民の理解が得られるように抜本的な見直しを行う。</p> <p>給与制度等見直し計画</p>																																																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>実施内容</th> <th>H17</th> <th>H18</th> <th>H19</th> <th>H20</th> <th>H21</th> <th>H22</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>給料表の構造</td> <td>給料水準の引下げ、昇給カーブの適正化、現行号給の細分化</td> <td></td> <td>実施</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>能力業績給</td> <td>能力、業績の給与への反映</td> <td>検討</td> <td></td> <td>段階的に実施</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>調整手当</td> <td>調整手当の見直し及び廃止</td> <td>支給率の見直し</td> <td>廃止</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	区分	実施内容	H17	H18	H19	H20	H21	H22	給料表の構造	給料水準の引下げ、昇給カーブの適正化、現行号給の細分化		実施					能力業績給	能力、業績の給与への反映	検討		段階的に実施				調整手当	調整手当の見直し及び廃止	支給率の見直し	廃止					<table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>実施内容</th> <th>H17</th> <th>H18</th> <th>H19</th> <th>H20</th> <th>H21</th> <th>H22</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>給料表の構造</td> <td>給料水準の引下げ、昇給カーブの適正化、現行号給の細分化</td> <td></td> <td>実施</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>能力業績給</td> <td>能力、業績の給与への反映</td> <td>検討</td> <td></td> <td>段階的に実施</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>調整手当</td> <td>調整手当の見直し及び廃止</td> <td>支給率の見直し</td> <td>廃止</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	区分	実施内容	H17	H18	H19	H20	H21	H22	給料表の構造	給料水準の引下げ、昇給カーブの適正化、現行号給の細分化		実施					能力業績給	能力、業績の給与への反映	検討		段階的に実施				調整手当	調整手当の見直し及び廃止	支給率の見直し	廃止				
区分	実施内容	H17	H18	H19	H20	H21	H22																																																										
給料表の構造	給料水準の引下げ、昇給カーブの適正化、現行号給の細分化		実施																																																														
能力業績給	能力、業績の給与への反映	検討		段階的に実施																																																													
調整手当	調整手当の見直し及び廃止	支給率の見直し	廃止																																																														
区分	実施内容	H17	H18	H19	H20	H21	H22																																																										
給料表の構造	給料水準の引下げ、昇給カーブの適正化、現行号給の細分化		実施																																																														
能力業績給	能力、業績の給与への反映	検討		段階的に実施																																																													
調整手当	調整手当の見直し及び廃止	支給率の見直し	廃止																																																														

項目	実施内容	H17	H18	H19	H20	H21	H22
地域手当	地域手当の新設及び見直し		新設	随時見直し	→		
特殊勤務手当	手当全体の総点検を継続的に実施・見直し	随時見直し		→			
管理職手当	定率性から定額制に移行			実施	→		
福利厚生制度	職員互助会事業の抜本的見直し	検討	実施	→			
	その他福利厚生制度の見直し	法改正の動向等を踏まえ		随時見直し			→

定員削減及び給与制度等見直し効果額

平成17年度～22年度における取組効果額（累計推計値）： 96億円

（定員削減の効果 40億円、給与制度等見直し効果 56億円）

民間委託等の推進（指定管理者制度含む）

<p>これまでの取組</p>	<p>豊橋市アウトソーシング等推進計画の策定（平成 15 年 8 月） 平成 15 年度～17 年度の 3 年間で 116 人の人的効果、 15 億 4,000 万円の経費削減見込み 公の施設の指定管理者制度導入に係る条例の制定 施設の管理に民間活力の活用を可能とした指定管理者制度を活用 していくため、133 施設を対象に平成 17 年 7 月から指定管理 者への移行手続を開始した。</p>
<p>現状・課題</p>	<p>規制緩和の進展や地方自治体を取り巻く法制度も急激に変わる 中、持続可能な行政システムへの転換を図るため、直営、委託、 市民協働等様々な観点から、現在の事務事業のあり方について検 証する必要がある。</p>

【今後の取組内容】

民間委託導入計画

業務全般について見直しを行い、効率的なサービスの提供やサービス水準の向上
など民間委託することで効果が期待されるものについて、公正性・公平性や個人情
報の保護、責任範囲の明確化、費用対効果などに十分留意し、積極的に民間委託を
進める。

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
民間委託の推進	<p style="text-align: center;">検討・実施 →</p>					

- ・ 民間委託可能性について検討し、可能なものから順次実施していく業務事例

印刷製本業務	電算運用管理業務
豊橋競輪場開催業務の総合運営	総合動植物公園イベント開催業務
病棟助手業務ほか 3 業務	北部学校給食共同調理場運営事業
	など

公の施設への指定管理者制度導入について

指定管理者制度については、指定管理者制度基本方針に基づき、制度の的確な適用を図る。

指定管理者制度の導入に当たっては、管理のあり方について見直しを行い、指定管理者に行わせる施設管理の範囲を明確にし、施設の効果的・効率的な管理を図る。

(1) 指定管理者制度導入予定施設

対象施設	予定時期等	H17	H18	H19	H20	H21	H22
公会堂はじめ 133 施設 1	H18 年度導入		実施				
斎場はじめ 52 施設 2	H19 年度以降導入予定		検討・実施				

1

公会堂、市民文化会館、三の丸会館、ライフポートとよはし(5)、地区(23)・校区(49)市民館、神田ふれあいセンター、民俗資料収蔵室、総合体育館、地区体育館(10)、トレーニングセンター、市民プール、武道館、グリーンスポーツセンター、岩田総合球技場、万場調整池庭球場、豊橋球場、陸上競技場、硬式・軟式庭球場(2)、東田球場、高師緑地青少年広場、向山運動広場、明海広場、明海少年広場、総合動植物公園、屋内プール・アイスアリーナ、総合福祉センター、地域福祉センター(2)、老人福祉センター(6)、老人憩の家(3)、高齢者活動センター(2)、休日夜間急病診療所、豊橋駅東西自由連絡通路、公共駐車場(2)、松葉公園地下駐車場、自動車駐車施設、自転車等駐車場(3)

2

余熱利用施設、斎場、職業訓練センター、水の展示館、市民センター、障害者福祉会館、交通児童館、総合老人ホームつつじ荘、都市公園・多目的広場(2)、賀茂しょうぶ園、市営住宅(28)、特定公共賃貸住宅、青少年センター・中央青年の家・児童文化センター、視聴覚教育センター、美術博物館、二川宿本陣資料館、自然史博物館、地下資源館、野外教育センター、少年自然の家、図書館

() は施設数を表わします。

(2) 現段階では指定管理者制度を導入しない施設

対象施設	直営維持の理由	対 象 施 設
保育所 はじめ 1 4 施設	公的関与の必要性など 施設運営のあり方を検討するため	保育所(5)、高山学園、母子保健センター、 総合動植物公園（動物園ゾーン）、生活家庭館、 市民病院、上下水道施設(4)
更生保護会館 はじめ 1 1 施設	指定管理者導入の業務 量がないため	更生保護会館、ポートインフォメーションセンター、 市営墓地(4)、市民病院附属産院、少年愛護センター、 資源化センター（ごみ投入ピット等）、 バスターミナル、石巻自然科学資料館

指定管理者制度（公の施設の管理に関する制度の改正）：

（旧）

管理委託制度

市の管理権限の下で、具体的な施設管理の事務を以下の管理受託者が執行する。

- ・ 地方公共団体の出資法人のうち一定要件を満たすもの
- ・ 公共団体（土地改良区等）や公共的団体（農協、生協、自治会等）



（新）

指定管理者制度

市の指定を受けた「指定管理者」が、施設管理を代行する。

- ・ 指定管理者の範囲については特段の制約を設けず、議会の議決を経て指定
- ・ 指定管理者も施設使用の許可を行うことができるものとする。

P F I 手法の適切な活用

<p>これまでの取組</p>	<p>P F I に関する取組を全庁的に推進するため「豊橋市 P F I 推進会議」を設置（平成 14 年 6 月）</p> <p>P F I 導入の手引きとなる「豊橋市 P F I 基本指針」を策定 （平成 14 年 10 月）</p> <p>同基本指針を改訂（導入対象事業選定基準等の改定） （平成 16 年 3 月）</p> <p>資源化センター余熱利用施設整備・運営事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ P F I 導入可能性調査の実施（平成 13 年度） ・ 実施方針公表、特定事業の選定、入札公告（平成 16 年度） <p>保健所・保健センター及び地域療育センター整備事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ P F I 導入可能性調査の実施（平成 16 年度）
<p>現状・課題</p>	<p>近年の厳しい財政状況の中、民間の資金及びノウハウを活用し低廉でより質の高い公共サービスの提供を行う P F I 手法を積極的に推進していく必要がある。</p>

【今後の取組内容】

民間の創意工夫により、サービスの質的向上や建設・運営費において効率的な事業推進が期待できる事業については、P F I 基本指針に基づき積極的に P F I 事業の導入を図っていく。

基本指針にもとづく P F I 事業の積極的な推進

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
余熱利用施設整備・運営事業	PFI 事業契約		契約に基づき事業実施			
保健所・保健センター整備事業、 地域療育センター整備事業		実施方針 公表等	選定手続等			
北部学校給食共同調理場改築事業		導入可能 性調査	実施方針 公表等	選定手続等		
総合文化学習センター（仮称）整備 事業【芸術ホール】			導入可能 性調査	実施方針 公表等	選定手続等	
南地域図書館（仮称）整備事業				導入可能 性調査	実施方針 公表等	選定手続等

地方公営企業の経営健全化（市民病院）

(a) 中期経営計画の策定

これまでの取組	○平成11年、13年、15年開催の福祉教育委員会において「市民病院の運営状況について」を説明する中で、中期収支見通しを提示						
現状・課題	○入院患者、外来患者数は年々減少傾向にあり、また診療報酬のマイナス改定等により、収入の確保については、以前にも増して厳しい状況にある。さらに、医療機器の老朽化に伴う更新等に費用の増加が予想されることから、長期収支を見据えた経営健全化対策が必要である。						
<p>【今後の取組内容】</p> <p>DPC の導入、病診連携の推進、職員定数の管理、業務の見直し等を勘案して中期経営計画を策定、公表する。</p>							
区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
中期経営計画の策定、公表		策定 公表					
<p>「DPC」：医療行為ごとに料金を算出する従来の「出来高払い方式」とは違い、入院される患者の病気、病状をもとに、処置などの内容に応じて定められた1日当たりの定額の点数を基本に、包括的に医療費を計算する新しい方法</p>							

(b)組織改革

<p>これまでの取組</p>	<p>○医局救命救急センター運営の一本化（平成 13 年度） ○医局感染症管理センターの新設、看護局組織の見直し（管理科、業務科、教育科の新設）（平成 15 年度） ○事務局組織の見直し（総務課、経理課統合による管理課の新設、医療情報課の新設）及び診療技術局に栄養管理室の新設（平成 16 年度）</p>					
<p>現状・課題</p>	<p>○患者の医療に対する意識の高まりや医療技術の高度化、専門化に伴い、ますます質の高い安全で安心な医療体制が求められている。こうした状況下において、他の医療機関との有機的な連携を推進し、地域の基幹病院として責務を果たすための体制づくりを推進する必要がある。</p>					
<p>【今後の取組内容】</p>						
<p>医療技術の高度化に対応する診療体制と、安全安心な医療体制の確立を推進し、市民から期待される医療サービスの提供を推進する。</p>						
<p>区 分</p>	<p>H17</p>	<p>H18</p>	<p>H19</p>	<p>H20</p>	<p>H21</p>	<p>H22</p>
<p>医療技術の高度化に対応する診療体制の確立</p>	<p>実施 </p>					
<p>安全安心な医療体制の確立</p>	<p>実施 </p>					

(c)定員管理の適正化

<p>これまでの取組</p>	<p>○直接部門については充実を図り、間接部門については合理化を図った。</p> <p>○医師の確保 - 専攻医（嘱託医師）の充実 46人の増員</p> <p>○看護師、医療技術員の充実 65人の増員</p> <p>○間接部門の委託化 病棟助手等53人の減員</p> <p>○機構改革等 事務職等3人の減員</p>
<p>現状・課題</p>	<p>○医療技術の高度化及び専門化に伴う医師体制の充実を図り、また看護師の夜間勤務緩和等労働条件の改善及び安全医療の確保の観点から、直接部門の増員を図った。一方、経営健全化の観点から、間接部門の委託化による職員定数の適正管理を推進。今後についても、医療体制の充実と間接部門の見直しを考慮する中、適正な定員管理が必要である。</p>
<p>【今後の取組内容】</p> <p>安全医療の確保（直接部門の増員）と効率的な業務執行体制（間接部門の委託化）に基づいた職員配置の適正化を推進する。</p> <p>アウトソーシングの継続検討を行うとともに、事務事業の見直しを一層推進する。再任用職員や嘱託職員を効果的に活用する。</p> <p>定員管理の目標数値（市民病院分）</p> <p>正規職員</p> <p>・平成17年4月1日 948人 平成23年4月1日 948人</p>	

(d)民間委託を含めた事務事業の見直し

<p>これまでの取組</p>	<p>○間接部門の事業見直しによる委託化 ・平成11年度～14年度の4か年で53人の減員（再掲） ○業務の拡充 ・平成12年度～16年度の5か年で栄養指導の充実、新生児医療センター及び救命救急センター等の拡充を図った。</p>
<p>現状・課題</p>	<p>○従前から医療事務、給食業務、病棟助手業務等の委託化、嘱託化を図ってきたが、引き続き、医療事務、病棟助手業務等については、見直しを推進し、効率化を図る必要がある。</p>

【今後の取組内容】

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
<p>患者サービスとして女性相談室の設置</p>	<p>実施</p>					
<p>病棟助手業務ほか3業務</p>	<p>検討・実施</p>					

地方公営企業の経営健全化（上下水道局）

(a) 中期経営計画の策定

<p>これまでの取組</p>	<p>水道事業については平成 16 年 2 月（配水管整備事業及び水道施設整備事業について）、下水道事業については平成 14 年 1 月（第 6 次拡張事業計画の見直しについて）及び 17 年 2 月（第 7 次拡張事業計画について）の建設消防委員会の中で中期の収支見通しを提示</p>						
<p>現状・課題</p>	<p>水道事業の収支状況については、平成 13 年度以降毎年度赤字を計上しているが、平成 18 年度中には鉛管リフレッシュ事業（鉛給水管取替事業）を終了する予定であり、平成 19 年度以降は、比較的安定した経営が続くものと予測される。また、下水道事業においては、若干ではあるが毎年度利益を計上しており、比較的安定した経営が続いている。</p> <p>水道料金及び下水道使用料の大きな伸びが期待できない中、上下水道の新設、老朽化対策、耐震対策、適切な維持管理を実施していくためには、今後、より一層の経営基盤の強化に取り組み、経営の健全化及び事業の効率化に努める必要がある。</p>						
<p>【今後の取組内容】</p>							
<p>アウトソーシング、事務事業の見直し、職員定数の適正化等を勘案して中期経営計画を策定、公表する。</p>							
<p>区 分</p>		<p>H17</p>	<p>H18</p>	<p>H19</p>	<p>H20</p>	<p>H21</p>	<p>H22</p>
<p>中期経営計画の策定、公表</p>		<p>策定 公表</p>					

(b)組織改革

<p>これまでの取組</p>	<p>水道事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成 12 年度 水道維持事務所の廃止 <p>下水道事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成 11、12 年度 下水道局組織の再編成 <p>上下水道事業の一元管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成 13 年度 水道局・下水道局の統合 効率的な執行体制の整備と窓口業務の一本化を図った。 ・平成 16 年度 全課において係制を廃止し、グループ制を実施 (一部平成 15 年度実施)
<p>現状・課題</p>	<p>平成 13 年度の統合は、窓口業務の一本化、事務部門を中心としたものであるため、今後は、技術部門の統合を図り、上下水道を一体的・総合的に運営し、市民にわかりやすく、より良いサービスを提供していく必要がある。</p>

【今後の取組内容】

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
下水道工事課と下水道計画保全課の統合		実施 →				
危機管理体制の一元化、強化とともに、水道・下水道部門の管路にかかわる維持・管理業務を市民にわかりやすい体制とするため統合について検討、実施		検討 →	実施 →			

(c)定員管理の適正化

これまでの取組	<p>水道事業（平成 11 年度～ 16 年度） 浄水場の維持管理体制等業務執行体制の見直し、事務事業の効率化等で 18 人減員</p> <p>下水道事業（平成 11 年度～ 16 年度） ポンプ場の運転保守業務の委託化、業務執行体制の見直し、事務事業の効率化等で 18 人減員（地域下水道事業含む）</p> <p>上下水道事業の一元化（平成 13 年度） 水道局・下水道局の統合で 9 人減員</p> <p style="text-align: right;">平成 11 年度～ 16 年度の計 45 人減員</p>
現状・課題	<p>従来から厳しい定員管理を行ってきたが、今後においても、水道料金・下水道使用料の伸びが大きく期待できない中、より一層の効率的な組織に向け、適正な定員管理を行っていく。</p>
<p>【今後の取組内容】</p> <p>アウトソーシング、指定管理者制度の継続検討を行うとともに、事務事業の見直しを一層推進する。</p> <p>再任用職員や嘱託職員を効果的に活用する。</p> <p>定員管理の目標数値（上下水道局分）</p> <p>正規職員（企業管理者 1 名含む）</p> <p>・平成 17 年 4 月 1 日 218 人 平成 23 年 4 月 1 日 211 人</p>	

(d) 民間委託を含めた事務事業の見直し

<p>これまでの取組</p>	<p>事務事業の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・水道事業（平成 11 年度～ 14 年度） 水道維持事務所の業務、給水装置検査方法の見直し等で 6 人減員 ・下水道事業（平成 12 年度～ 16 年度） 地域下水道使用料従量制移行に伴う調定事務、排水設備しゅん工検査嘱託化等で 4 人減員 <p>民間委託（平成 11 年度～ 14 年度）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ポンプ場運転保守業務の委託化で 8 人減員 平成 11 年度～ 16 年度の計 18 人減員（再掲） 																					
<p>現状・課題</p>	<p>水道事業で給水装置検査方法の見直しをはじめ、下水道事業における地域下水道使用料従量制移行に伴う調定事務などの見直しを行うとともに、上下水道施設の運転保守業務について、効率化の観点から民間委託化・嘱託化を進めてきたが、今後においても、事務事業の見直しを行い、更なる効率化を図っていく必要がある。</p> <p>小鷹野浄水場、中島・野田処理場の運転保守業務については、包括的民間委託や職員再任用制度なども含めて、広い視点から検討する必要がある。</p>																					
<p>【今後の取組内容】</p> <p>将来にわたり安全で効率的な下水道施設の維持管理体制の整備を図るため、直営、再任用制度及び民間委託における職務内容等を十分考慮し、できる限り職場の混乱や業務への支障を来たさないよう、平成 23 年度を目途に委託化の検討を進めていく。また、浄水場については、当面再任用制度の活用をしていくが、民間委託化が可能かどうか検討を続けていく。</p> <table border="1" data-bbox="217 1706 1410 1998"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">区 分</th> <th style="text-align: center;">H17</th> <th style="text-align: center;">H18</th> <th style="text-align: center;">H19</th> <th style="text-align: center;">H20</th> <th style="text-align: center;">H21</th> <th style="text-align: center;">H22</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>下水道施設の維持管理体制の見直し</td> <td style="text-align: center;">検討</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>浄水場の維持管理体制の見直し</td> <td style="text-align: center;">検討</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22	下水道施設の維持管理体制の見直し	検討						浄水場の維持管理体制の見直し	検討					
区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22																
下水道施設の維持管理体制の見直し	検討																					
浄水場の維持管理体制の見直し	検討																					

第三セクターの見直し

<p>これまでの取組</p>	<p>出資・財政援助団体監査、包括外部監査を実施 団体への補助金等の見直しとして、団体職員給料改正、管理職手当の見直し、役員退職金廃止などを要請</p>					
<p>現状・課題</p>	<p>現状の収入に対する市依存率を下げる努力が求められる他、管理コストの節減、適正な事業規模についての再検討が必要 指定管理者制度の導入に伴い、団体の事業計画、経営改善等について検討が必要である。</p>					
<p>【今後の取組内容】</p>						
<p>区分</p> <p>第三セクター見直しの基本方針作成、見直しの実施</p>	<p>H17</p> <p>検討</p>	<p>H18</p> <p>作成</p>	<p>H19</p> <p>実施</p>	<p>H20</p>	<p>H21</p>	<p>H22</p>
						

公共工事の適切な執行

<p>これまでの取組</p>	<p>○公共工事におけるコスト縮減は平成9年度から平成11年度までの3カ年の「公共工事コスト縮減対策に関する行動計画」に引き続き、平成12年度から「新行動計画」を策定し、コスト縮減を図ってきた。(縮減額は平成9年度～16年度の8年間で約103億4,400万円)</p> <p>入札制度については、一般競争入札の導入や予定価格の事前公表等、透明性、公正性の確保を図ってきた。</p>
<p>現状・課題</p>	<p>引き続きコスト縮減に取り組んでいるが、職員一人ひとりがコスト意識をもって取り組むことが必要不可欠である。</p> <p>工事の品質を確保するとともに、より透明性や公正性の高い入札・契約方法が必要である。</p>

【今後の取組内容】

職員研修や事前検査等を通して更なるコスト意識の啓発を行っていく。

- ・職員研修については従来の研修に加え、コスト縮減策を取り入れた実践的な研修の取組や、事前検査等の機会をとらえ意識の啓発をする。
- ・コスト縮減作業班における新たな縮減施策の提案等、作業班を通じ常にコスト縮減の意識の啓発をする。

工事の施工状況及び品質の評価を反映できる入札・契約制度の検討をする。

- ・新たに導入する工事成績評定を請負業者の選定に活用することにより、工事の適正な施工や品質の確保をする。

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
意識啓発の研修	実施 →					
工事成績評定の導入	試行 →	実施 →				
工事成績評定結果を導入した契約制度の見直し	検討 →		実施 →			

電子自治体の推進

<p>これまでの取組</p>	<p>行政情報管理システムのパソコン配置計画 職員一人1台(約1,800台)を目標、平成13~17年度までに1,489台配置済み。 愛知県自治体共同情報化構想の推進 平成15年4月 「あいち電子自治体推進協議会」設立 平成16年3月 「あいち自治体データセンター」開所 平成17年1月 「電子申請・届出システム」稼働 豊橋市情報化基本構想・基本計画の策定(平成16年3月) 平成16~22年度の計画期間に33の業務システムの構築を目指す。</p>
<p>現状・課題</p>	<p>「豊橋市情報化基本構想・基本計画」の円滑な推進を図るため、事業の進捗管理と共同開発事業の活用等について検討する。 パソコンの一人1台配置完了前に当初配置分の更新時期となるため、経費の平準化等を考慮し、計画を見直す。 情報システム部門の体制について、専門職員の確保等を総合的に検討する。</p>

【今後の取組内容】

電子自治体の推進にあたり、ITの活用による業務の標準化、共同化が可能なものについては、共同開発事業を活用し、開発・運用の人的、経費的な負担の軽減を図る。

情報システムの整備・拡充は、ワンストップ・ノンストップサービスの実現による市民サービスの向上を目指すとともに、業務とシステムの最適化を前提にした事務処理の迅速化、総人件費の節減等運用コストの抑制も図りながら推進する。

情報システム部門の専門知識の継承については、人事ローテーションも考慮しながらアウトソーシングの導入を図るなど、計画的に推進する。

情報システムの整備・拡充スケジュール

区分	システム名	H17	H18	H19	H20	H21	H22	
住民情報系	税総合オンラインシステム	開発	→		運用	→		
	戸籍事務の電算化	開発	→	運用	→			
共同開発事業	施設予約システム (スポーツ・文化施設等、対象を順次拡大)	開発	→	運用	→			
	電子調達システム (工事・物品等、対象を順次拡大)	開発	→	運用	→			

自主財源の確保

これまでの取組	自動電話催告システムの導入や公売の強化など、市税の収入率向上対策の実施 未利用地の売却（平成11年度～16年度）5億7,700万円
現状・課題	市税滞納額が多額であり収入率向上対策の着実な実施が必要である。 市有財産全体の有効活用について全庁的な取り組みが必要である。

【今後の取組内容】

市税、使用料等の収入率向上対策を引き続き実施する。
 市有財産の有効活用や使用料・手数料の全般的な見直し等により、自主財源の確保に努める。（廃棄物処理施設等投入料金については、平成18年4月から改定）

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
市税の収入率向上対策	実施 →					
使用料・手数料の抜本的見直し （受益と負担の適正化）	検討 →		実施 →			
市有財産の有効活用 （未利用地の売却等）	実施 →					

市税収入率の目標値 平成16年度 92.0% 平成22年度 93.0%

3 市民とのパートナーシップの確立

公正の確保と透明性の向上

これまでの取組	行政手続条例の制定（平成 9 年 8 月施行） 許認可等市の行政運営の公正性と透明性の確保を図った。 包括外部監査制度の導入（平成 11 年 4 月） 適法性の確保、効率的な執行体制に向けた財務監査を毎年度実施 情報公開制度の拡充（平成 12 年 4 月施行） 「知る権利」「説明する責務」を明記し、公務員情報・出資法人等の 情報公開なども対象に含め制度の充実を図った。
現状・課題	政策立案に市民の意見を反映させる仕組みづくりが必要である。 包括外部監査による改革・改善の公表が必要である。

【今後の取組内容】

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
パブリックコメント	要綱 制定					
	実施	→				
包括外部監査 結果への取組状況の公表	実施	→				

パブリックコメント：

- ・市民生活に広く影響を及ぼす市政の基本的な計画や条例等を立案するとき、市民意見を考慮し、最終的な意思決定をすることで、市政への市民参加の機会を拡大し、市民との協働による市政を推進する。
- ・事前に広報等で実施について周知し、郵便、FAX、メールなどで意見を募集

包括外部監査：市の組織に属さない外部の専門的な知識を有する者（外部監査人）がテーマを決めて監査を行い、市が監査結果の報告書の提出を受けるもの

市民ニーズの把握

<p>これまでの取組</p>	<p>「市長への手紙」(平成 9 年度)、「市民のメールボックス」(平成 13 年度)により、幅広い市民から意見や要望を取り入れられるようになった。</p> <p>市民意識調査(全体、個別)、市政懇談会(女性、学生、地域)などの実施</p> <p>個別の事案に対する意見を集約する調査や意見交換会の開催</p> <p>豊橋市ボランティア情報センターを設置(平成 11 年度)</p> <p>市民活動団体の活動や市との協働に関する要望の窓口としてオープン</p>
<p>現状・課題</p>	<p>個人の価値観の多様化が進む中、多種多様な市民ニーズを把握するため、行政のマーケティング(市場調査)力の強化を図るとともに、対話型のコミュニケーションの機会として、定期的な地域組織との交流、意見交換の実施などについて検討する必要がある。</p>

【今後の取組内容】

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
<p>ホームページの効果的な活用 ・市民と行政の双方向性の意見交換</p>	<p>実施</p>					
<p>市民、市民活動団体と市との定期的な課題発見ワーキング設置</p>	<p>検討</p>		<p>実施</p>			
<p>地域(総代会)等との意見交流、市民説明会の実施</p>	<p>実施</p>					
<p>市民ニーズ調査グループの設置 ・市民ニーズマーケティングの実施等</p>	<p>検討</p>				<p>実施</p>	

市民協働の推進

<p>これまでの取組</p>	<p>「豊橋市の市民活動を活発にするための指針」(平成15年3月) 自発的な市民活動が一層活発に行われるために、豊橋市としての考え方や取組の方向を指針という形でまとめた。 「社会貢献活動を行うNPO等団体と豊橋市の協働マニュアル」(平成16年6月策定) 事業実施部署が実際に協働を行う際の参考となるように、協働を進めていく基本的な考え方や手順等を示した。 豊橋市の市民活動を推進するための基金設置について【提言】(平成17年3月) 市民活動団体が活動を進めていく際に必要となる資金について、基金設置による財政支援の考え方、方法等をまとめた。 安全安心まちづくり市民活動支援事業(平成17年度)、公園ガーデニング事業(平成12年度)、地域スポーツクラブ設置促進事業(平成13年度)などの実施</p>
<p>現状・課題</p>	<p>福祉、環境、防犯・防災など、市民や地域のニーズは個別化多様化し、市民の主体的な取組が活発になってきている。市民によるまちづくりを一層推進するため、市民活動団体や地域コミュニティとの連携を深めるとともに、市民活動を支援できる仕組みについて検討する必要がある。</p>

【今後の取組内容】

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
市民協働によるまちづくりを進めるための条例等の整備	検討	→		実施	→	
コミュニティ主体のまちづくりの方策、仕組を検討するため、まちづくり推進モデル地区を設置	検討	→		実施	→	
市民、市民活動団体等からの市民協働に係る提案を検討する仕組みづくり	検討	→		実施	→	

参 考 資 料

1 財政状況の推移について

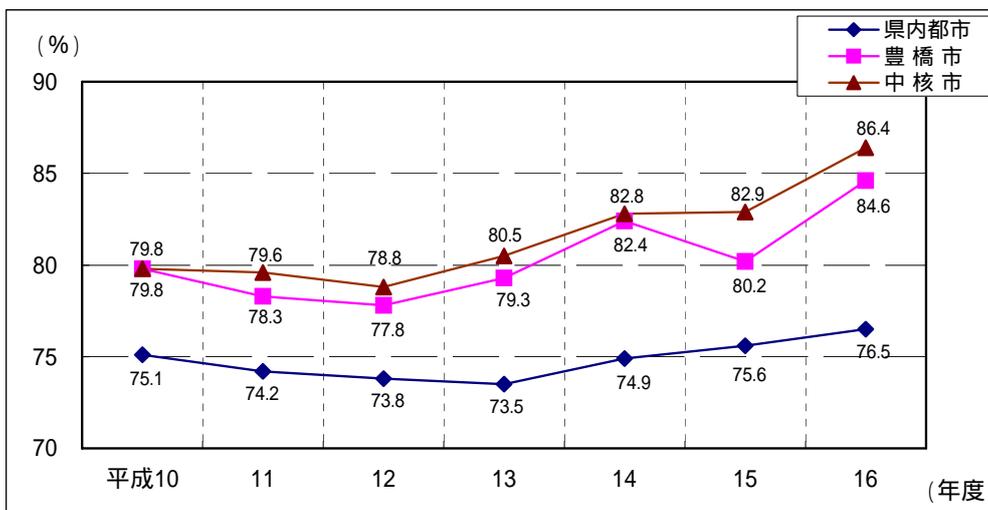
- (1) 経常収支比率
- (2) 公債費比率
- (3) 自主財源比率
- (4) 市税収入率

2 職員数の状況について

- (1) 過去 5 年間の職員数推移
- (2) 現在の職員数
 - 類似団体との比較
 - 人口(市民)との比較
 - 年次別定年退職者数
 - 職員の年齢構成

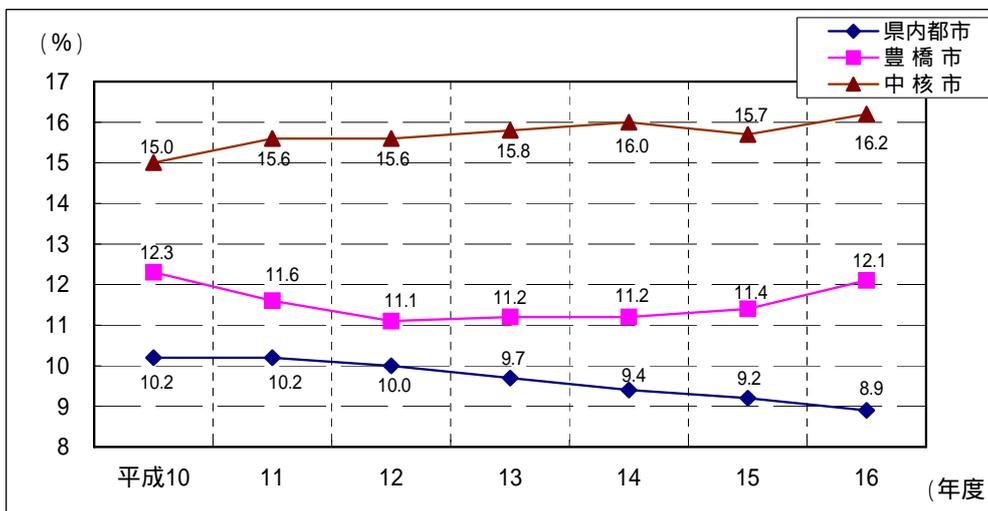
1 財政状況の推移について

(1) 経常収支比率



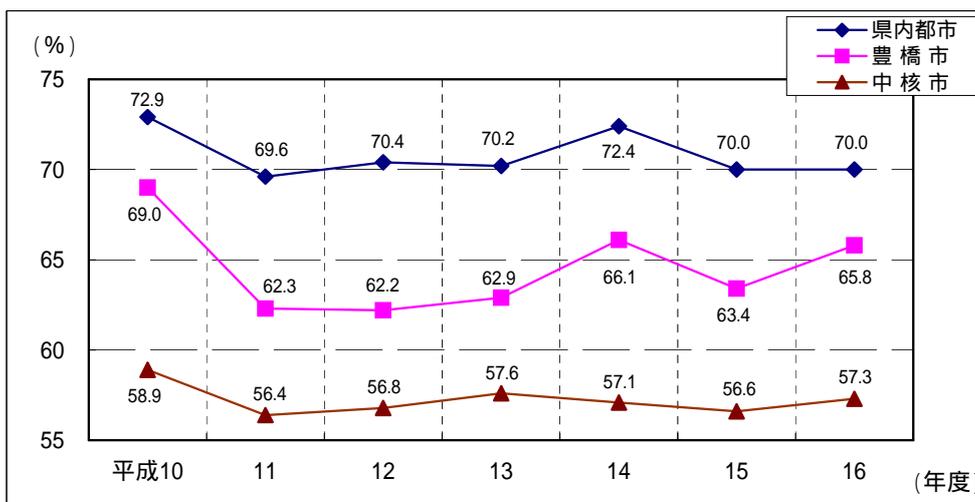
平成13年度以降、市税など経常収入の減少と扶助費などの増加により上昇し、さらに16年度は地方交付税の減少により上昇し、財政構造の弾力性に注意が必要な状況となっています。

(2) 公債費比率



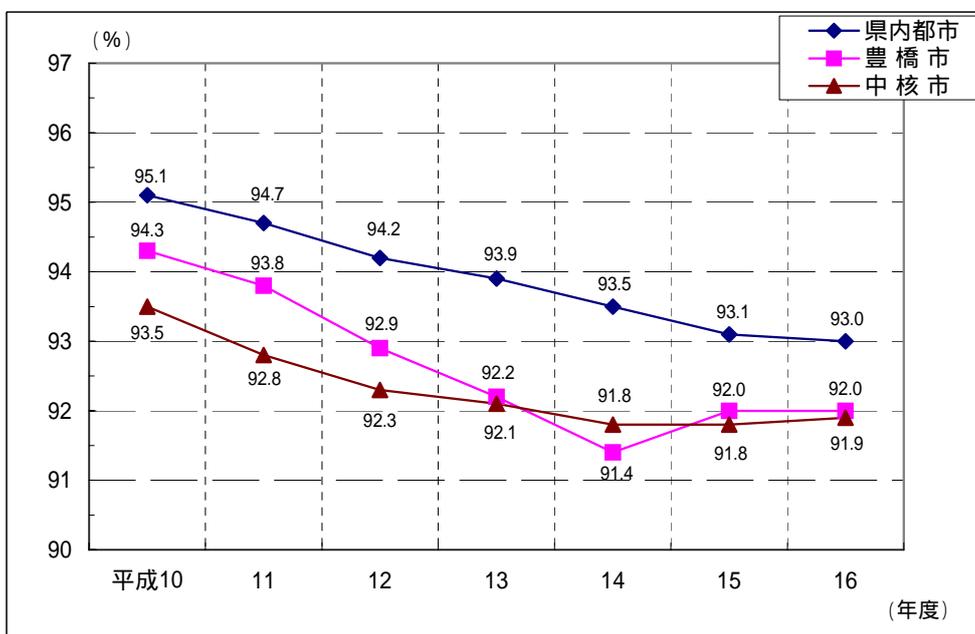
平成10・11年度に実施した繰上償還や銀行縁故債の利率見直しにより低下しましたが、16年度は地方交付税の減少などにより上昇しました。
 なお、地方債現在高(全会計)は平成16年度末で2,144億円とほぼ同程度で推移しており、市民一人当たり約59万6千円となっています。

(3) 自主財源比率



平成11年度の中核市移行による地方交付税の大幅な増加により低下しましたが、繰入金や税源移譲などによる自主財源の増加により上昇しています。

(4) 市税収入率



景気の低迷などにより減少傾向が続いていましたが、各種の収入率向上対策の取り組みなどにより平成15年度には上昇しました。

2. 職員数の状況について

(1) 過去5年間の職員数推移

各年4月1日現在 (単位:人)

区分	H12	H13	H14	H15	H16	H17
一般行政職	1,685	1,700	1,707	1,716	1,706	1,687
技能労務職	695	673	649	636	617	598
医療職	817	833	838	860	885	882
消防職	309	315	321	327	330	327
県派遣職員等	23	17	14	9	10	9
計	3,529	3,538	3,529	3,548	3,548	3,503

「県派遣職員等」には、企業管理者1名(H12は2名)と愛知県からの派遣職員を計上しています。

派遣職員は、平成12年中核市移行に伴い、県から委譲された保健所業務等を円滑に推進するため、派遣されているものです。

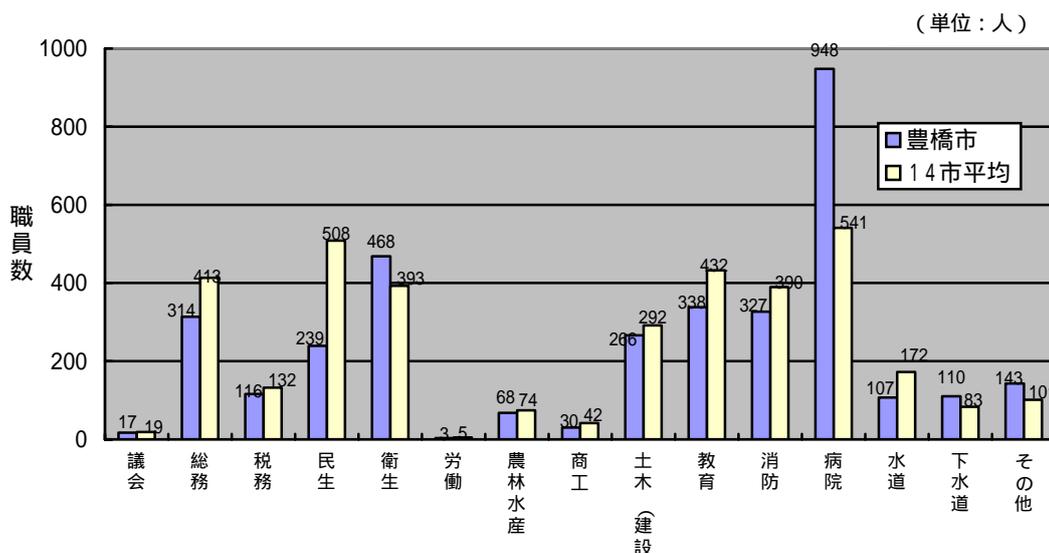
中核市移行直後ということもあり、愛知県からの事務委譲や介護保険制度が開始されるなど、大きな増加要因がある中で、増加分を全て吸収しながら更に26名減員しました。

(2) 現在の職員数

平成17年4月1日現在の職員数については、以下のとおりですが、他市等との比較を分かりやすくするために定員管理調査の区分に基づき、比較表示しています。

類似団体との比較

類似団体...産業構造や人口規模が本市と類似している団体。本市を含めた類似団体14市(豊橋市・郡山市・長野市・旭川市・いわき市・岐阜市・岡崎市・豊田市・高槻市・奈良市・和歌山市・福山市・高松市・長崎市)の平均数値を算出し比較しています。また、平均数値を算出する際、該当部門に職員が配置されている団体数で割り返した修正値を用いています。



全体としては、類似団体と比べ103名少ない状況ですが、部門別職員数は都市の特性によりその分布は異なり、特に病院部門はその規模(病床数)に大きく影響されるため、病院部門を除く職員数で比較すると510名少ない状況となっています。

人口(市民)との比較

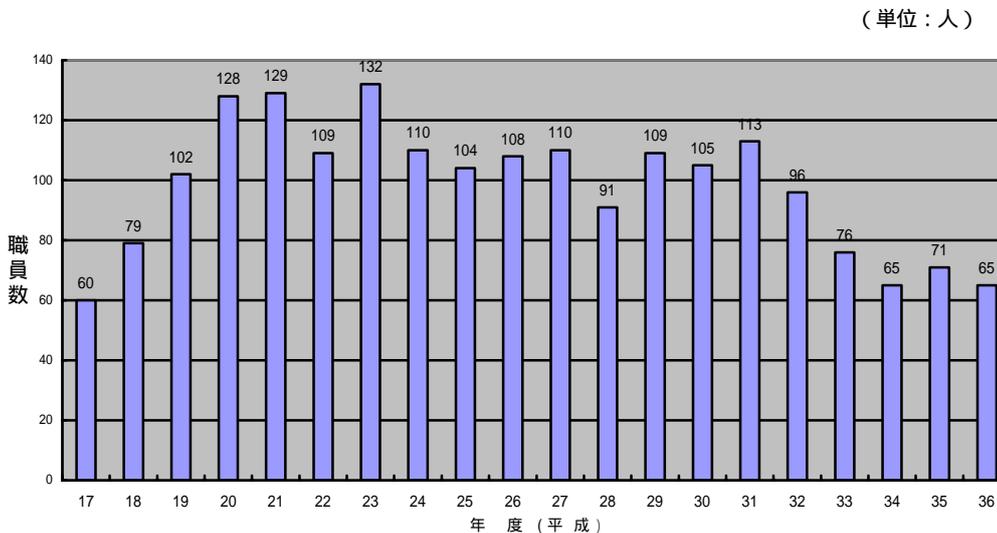
「職員1人あたりの人口」と「人口1,000人あたりの職員数」について、本市と類似団体の平均数値を比較すると下表のとおりです。なお、ここでは、安全・安心のまちづくりの推進を担う消防部門及び病院部門を除いた職員数で比較を行っています。

区 分	豊橋市	14市平均
人 口 (A)	359,770人	374,398人
消防・病院部門を除いた職員数 (B)	2,219人	2,861人
職員1人あたりの人口 (A) / (B)	162.1人	130.9人
人口1,000人あたりの職員数 (B) / (A)	6.2人	7.6人

上記のように、人口(市民)との比較では、類似団体14市平均と比べ、2割程度少なく、少数による効率的な行政運営が行われているといえます。

年次別定年退職者数

次のグラフは、今後20年間における各年度の定年退職者数を表わしたものです。

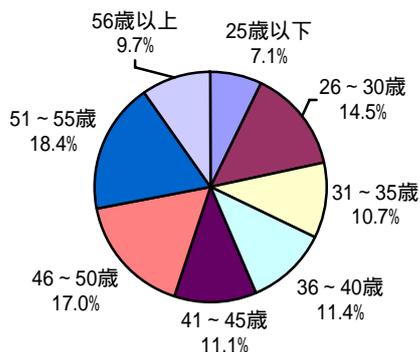


本市においても、「2007年問題」は例外ではなく、いわゆる「団塊世代」が退職する平成19年度から平成23年度では平均で1年当たり120名余の職員が定年退職し、その後平成32年度までの間、毎年100名前後が定年を迎えることとなります。

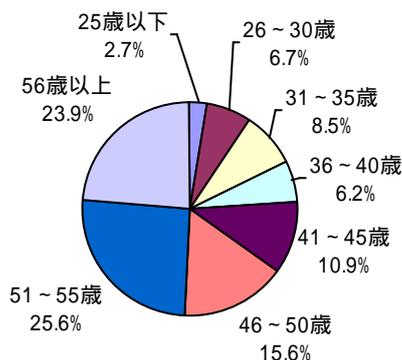
職員の年齢構成

次のグラフは、平成17年4月1日現在の主な職種別の年齢構成を表わしたものです。

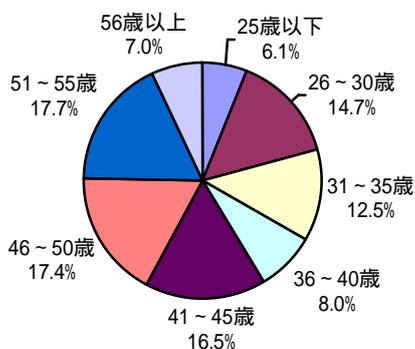
年齢構成 (一般行政職)



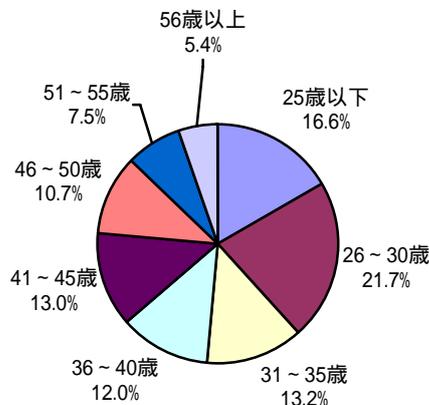
年齢構成 (技能労務職)



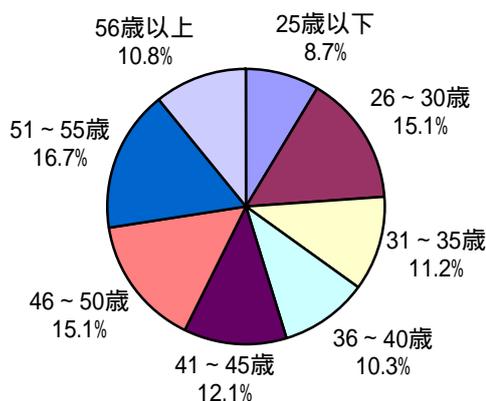
年齢構成 (消防職)



年齢構成 (医療職)



年齢構成 (全体)



全体的には、比較的バランスのとれた年齢構成になっています。しかし、職種別に見てみると、技能労務職は51歳以上が49.5%、41歳以上では76.0%を占めており、今後10年間で約半数が、20年間では約4分の3の職員が定年退職を迎えることとなります。一般行政職と消防職についても、若干高齢化の傾向にあり、両職種とも41歳以上が約6割を占めています。また、医療職については、他の職種と比べ、比較的新陳代謝による動きが大きいことから、現在35歳以下の職員が5割を超えています。

豊橋市経営改革プラン

平成18年2月

豊橋市総務部行政課

電話 / 0532 - 51 - 2024

FAX / 0532 56 0789

E-mail / gyosei@city.toyohashi.lg.jp